



Serveis socials i govern local: oportunitats i reptes

Albert Serra* | albert.serra@esade.edu

VISTA PRÈVIA

Suècia, com la majoria de països escandinaus, ha construït els fonaments de l'Estat sobre el municipalisme. Com ens explica el membre del Parlament Regional d'Estocolm, Juan Carlos Cebrián a l'EINES 1 (estiu 2007), l'ús de l'administració local com a principal instrument proveïdor de serveis socials no només ofereix un tracte més proper a la ciutadania, sinó que també provoca que els ciutadans s'adonin dels beneficis que aconsegueixen amb el seu esforç fiscal.

Les polítiques locals de benestar social

Els governs locals democràtics, des de la seva constitució a finals de la dècada de 1970, han estat presents en les polítiques de benestar social i d'atenció a les persones. Però aquesta presència en els grans sistemes que sustenten l'estat del benestar ha estat complementària i subsidiària de les funcions atribuïdes a l'Estat, en un primer moment, i a les comunitats autònomes en una segona etapa. El rol dels governs locals en el disseny polític i en la gestió del que ara es coneix com els tres pilars bàsics de l'estat del benestar –salut, educació i pensions– ha sigut complementari i poc rellevant. Les funcions assignades als ajuntaments en aquests tres subsistemes de l'estat del benestar s'han centrat en la provisió de sòl per a salut i educació –tasca ben poc agràida i en molts casos ben difícil–, i en aquest darrer cas, en la realització de serveis perifèrics –manteniment de centres, suport logístic, participació en els processos d'ordenació terri-

* Professor del departament de Política d'Empresa d'ESADE

El rol del món local en el disseny polític i en la gestió del pilars tradicionals de l'estat del benestar –salut, educació i pensions– ha sigut complementari i poc rellevant

torial del sistema—. En el sistema de pensions la presència ha estat nul·la. En canvi, els governs locals han estat els principals responsables del desplegament de les polítiques culturals, esportives, de desenvolupament comunitari i de participació ciutadana, on han creat i desplegat equipaments, serveis i agendes d'activitat molt rellevants, amb el suport de la Generalitat de Catalunya –biblioteques, centres cívics, equipaments culturals i esportius, activitats culturals...—

L'àmbit dels serveis socials té característiques pròpies en aquest escenari. Cal significar que els serveis socials, formalitzats legislativament cap a la segona meitat de la dècada de 1980, neixen amb una clara voluntat de constituir-se, des de la seva «fundació», en el que ara es coneix com «el quart pilar de l'estat del benestar». I neixen amb una assignació competencial forta i central als governs locals, els quals són responsables de l'atenció primària des del primer moment i sovint exerceixen funcions complementàries i fins i tot substitutòries en altres nivells d'atenció –especialitzada residencial, en especial—. Però aquesta posició rellevant en l'àmbit dels serveis socials es veu fortament limitada pel baix nivell de prioritat econòmica dels serveis socials en els pressupost públic fins pràcticament fa tres o quatre anys. L'inici d'una etapa econòmica crítica en els anys 90 i la necessària realització de l'ajust pressupostari del dèficit econòmic de l'Estat acumulat en els primers anys de democràcia, deixen els serveis socials a l'espera del seu finançament. Així doncs,

l'espai més específicament local de les polítiques «fortes» de benestar social –els actuals quatre pilars–, els serveis socials, juntament amb la política d'habitatge, esdevenen les dues assignatures pendents del desplegament de l'estat del benestar. La política social més rellevant assignada als ajuntaments queda en suspens en el seu desplegament durant pràcticament vint anys, pel que fa a les proporcions i dimensions que la podrien equiparar a salut o educació. No es pot deduir d'aquí que l'esforç realitzat pel Sistema de Serveis Socials, pels ajuntament i per la Generalitat de Catalunya, hagi sigut petit. Tot el contrari. Però aquest esforç, sovint titànic, s'ha fet sobre bases de finançament que no han estat mai a l'alçada del plantejament legislatiu i polític.

Aquesta dinàmica i situació es modifica de forma radical a mitjans de l'actual dècada. A Catalunya, el debat intens i la posterior aprovació de la Llei de Serveis Socials, coincidint en el temps amb la posada en marxa del Sistema d'Atenció a la Dependència del govern espanyol, obren una segona etapa històrica en el desplegament d'un Sistema de Serveis Socials que mereixi tal denominació i que pugui ser considerat, conjuntament amb salut, educació i pensions, un veritable pilar de l'estat del benestar. I aquest desplegament torna a basar-se de forma significativa en els governs locals i els consells comarcals. La Generalitat de Catalunya, a través del Departament d'Acció Social i Ciutadania, ha plantejat aquesta nova etapa amb una clara i inequívoca voluntat descen-

Els serveis socials neixen amb una assignació competencial centrada en els governs locals, la qual s'ha vist fortament limitada pel poc suport econòmic rebut fins fa tres o quatre anys

tralitzadora i de cooperació amb el territori i amb els governs locals, apostant per un model de serveis socials en què la proximitat és un dels seus valors dominants.

En aquesta nova etapa, enarida un cop més per la crisi econòmica i pressupostària, tal i com succeeix els anys 80, l'objectiu d'avançar cap a la construcció d'un Sistema de Serveis Socials equiparable als altres sistemes de benestar en el que estigui, a més, clarament garantida l'atenció a la dependència com una prioritat fortament reclamada per la societat, es perfila com un objectiu irrenunciable i indefugible, amb independència que les turbulències financeres i econòmiques n'alenteixen el seu desplegament. Aquesta perspectiva i aquest escenari permeten i obliguen a establir una hipòtesi de treball ben clara: els governs locals assumeixen, per primer cop i amb possibilitats efectives d'aconseguir resultats rellevants, una responsabilitat central en el marc de la construcció de l'estat del benestar en fer-se càrrec del desplegament del Sistema de Serveis Socials i d'atenció a la dependència. Es pot afirmar, amb el marc legislatiu i competencial al davant, que els governs locals s'estan fent càrrec de gestionar significativament el quart pilar de l'estat del benestar. Això hauria de fer pensar que els serveis socials, després dels serveis urbans i municipals clàssics, estan constituint-se en una de les principals responsabilitats de la política local i obre també la perspectiva a altres participacions significatives en altres sistemes de benestar social –educació-escola bressol, habitatge–.

Els reptes del govern local

L'oportunitat que té el país d'avançar en un tema llargament ajornat i molt important per assegurar nivells alts de cohesió i atenció social és, probablement, única. Com s'ha plantejat, aprofitar-la dependrà en molt bona mesura de l'aportació que en pugui fer el govern local al seu desplegament. I per fer aquesta aportació, el govern local té forts reptes que afrontar. La situació actual, poc previsible en el seu desenvolupament estructural, fa difícil poder fer previsions gaire fiables en aquests moments. Per tant, no es pretén proposar una anàlisi exhaustiva dels eixos en els que els governs locals han de treballar per garantir el desplegament del sistema català de serveis socials, sinó tan sols argumentar la rellevància de quatre d'aquests reptes, que es consideren especialment crítics per assegurar l'èxit del procés ara en els seus inicis. Aquests quatre àmbits principals de treball que es posen a consideració són: a) l'organització territorial i la integració vertical; b) el desenvolupament de l'entorn operatiu i de la cooperació públic-social-privada; c) el mercat de treball; i d) capacitat de gestió.

Naturalment, en el moment d'escriure aquestes línies s'està produint un fort debat sobre el tema. Caldrà afrontar el repte d'assegurar el finançament previst, que encara no fa un any semblava perfectament garantit i que ara, a novembre de 2008, es percep plenament insuficient. De tota manera, i establerta aquesta consideració, també

La Llei de Serveis Socials i la Llei de la Dependència obren una nova etapa històrica que fa dels serveis socials el quart pilar de l'estat del benestar

cal dir que el finançament no és, avui per avui, el principal problema estratègic del projecte en marxa. I és especialment important constatar aquest fet per evitar paralitzar tots els altres àmbits de treball rellevants. De fet, és prou sabut per els que estan gestionant el dia a dia, que si no hi hagués límit pressupostari, l'embrió de Sistema de Serveis Socials tampoc estaria en condicions d'utilitzar-se de forma plena. La raó és simple i està en la base dels eixos proposats com a crítics: l'estructura organitzativa i de producció dels serveis socials és feble i no està en condicions d'assumir, organitzativament i tècnica, un creixement com el que es proposa realitzar.

L'organització territorial i la integració vertical

El desplegament del Sistema de Serveis Socials i del Sistema d'Atenció a la Dependència comporta un canvi estructural de molt llarg abast en el sector. L'aterratge de la proposta exigeix un redisseny a fons del sistema organitzatiu que l'ha d'entomar. Aquest redisseny, ja en marxa, afecta de ple l'escala municipal, tenint en compte el «minifundisme» de l'administració local catalana, també a escala supramunicipal. Més de 900 ajuntaments per a una població de 7,5 milions, dels quals més de 600 no arriben als 2.000 habitants, fan un mapa realment complex de tractar.

A escala municipal, per als municipis de més de 20.000 habitants cal adequar l'estructura organitzativa als reptes

de la nova dimensió, de les noves responsabilitats, dels nous models de gestió dels serveis socials. Cal afrontar-ho també a nivell supramunicipal, perquè la dimensió estrictament municipal no permet la descentralització efectiva. En matèria de serveis socials, és imprescindible dotar-se de sistemes d'agregació de municipis que permetin assolir dimensions crítiques mínimes i ajudin a simplificar el sistema organitzatiu. Municipis de més de 20.000 habitants, consells comarcals i consorcis de serveis socials constitueixen un univers de prop de 100 interlocutors per la Generalitat de Catalunya. Una xifra més que respectable. Fins i tot a l'àrea metropolitana de Barcelona cal trobar fórmules per ordenar l'estructura de gestió, ja que dels 36 municipis n'hi ha 14 per sota dels 20.000 habitants.

En aquest terreny sembla avançar amb força l'estructuració de consorcis de serveis socials, pels que l'experiència del Consorci de Benestar Social de la Garrotxa, amb 10 anys de trajectòria, és una referència a considerar.

A aquest redisseny organitzatiu cal afegir-hi la renovació dels sistemes de concertació i d'integració vertical i coordinació entre la Generalitat de Catalunya i el nivell local. La posada en marxa en aquest mateix 2008 dels contractes-programa com instrument central de relació entre el Departament i el territori representa un avenç molt substancial que impulsa el canvi organitzatiu a la vegada que el complementa. El contracte-programa assegura, a més, la possibilitat de fixar objectius i avaluar resultats de forma estructural a tot el sistema.

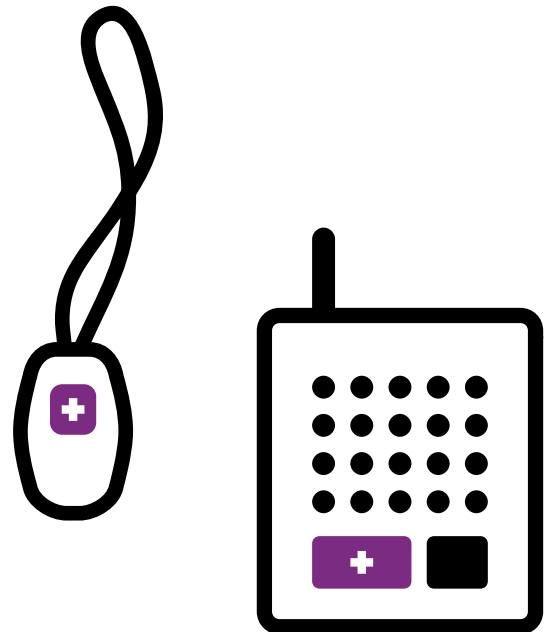
El Departament d'Acció Social i Ciutadania mostra una inequívoca voluntat descentralitzadora basada en els governs locals per acostar els serveis socials a la ciutadania

Sent en aquest moment molt centrals els instruments d'integració vertical del sistema també cal seguir treballant en el desenvolupament dels mecanismes d'integració horitzontals que han d'assegurar, molt especialment, la vinculació del Sistema de Serveis Socials amb el de salut, una de les assignatures permanentment pendents d'ambdós sistemes.

Els sistemes d'informació

En el marc del redisseny organitzatiu del sistema, mereix especial menció i atenció la necessitat de desenvolupar sistemes d'informació. El sector dels serveis socials i de l'atenció a la dependència està incorporant amb èxit les tecnologies de la comunicació i de la informació en la prestació del serveis.

En canvi, és molt acusat el retard que s'aprecia en la implantació i utilització de les tecnologies de la informació en la gestió del sistema. Tots els agents implicats i especialment el Departament d'Acció Social i Ciutadania, comparteixen la idea que és imprescindible desplegar un sistema bàsic d'informació que sigui unitari en el sector i que posteriorment es complementi de manera descentralitzada amb la fórmula que calgui. La doble integració, vertical –entre diferents nivells de govern– i horitzontal –entre els sectors sanitari i social–, converteix la gestió de la informació en una variable principal. La mecanitza-



Els governs locals passen a jugar un paper cabdal en el nou estat del benestar: fer-se càrrec del desplegament del Sistema de Serveis Socials i del Sistema d'Atenció a la Dependència

ció de la gestió operativa, la integració i la transportabilitat de la informació, l'anàlisi social de referència i el registre i l'avaluació sobre l'actuació del conjunt requereixen un sistema potent d'informació. La informació de suport en la implementació de la Llei de Serveis Socials és una eina estratègica imprescindible per assegurar la coherència i l'eficàcia dels serveis d'atenció a la dependència i del conjunt dels serveis socials. És essencial disposar, tan aviat com sigui possible, d'una plataforma compartida que aplegui la informació bàsica del sistema i que l'integri de forma continuada i estable.

El model de producció dels serveis: la cooperació público-social-privada

Una de les característiques principals i històriques del Sistema de Serveis Socials i dels serveis d'atenció a la dependència és la cooperació entre el sector públic i el privat en la seva producció. I en aquesta nova etapa cal recordar que tant la Llei de Serveis Socials com la Llei de la Dependència parteixen de dues hipòtesis bàsiques:

- a) El sistema de provisió de serveis socials és mixt i hi participen, amb rols diferents, el sector públic, els sectors no lucratiu i socials i les empreses.
- b) La provisió de serveis socials públics es preveu que pugui comptar amb la cooperació del sector social i

el privat sense perdre el caràcter públic –regulació de drets, finançament i control de l'acompliment–.

És convenient insistir en què la prestació de serveis a mans d'operadors socials, cooperatius o mercantils no compromet ni altera la naturalesa pública d'aquests. En canvi, i en el benentès que es faci correctament, la prestació dels serveis socials –també dels sanitaris i molts altres serveis públics– provisionats i prestats en base a aquesta cooperació, millora la qualitat i l'eficiència dels serveis públics, en la mesura que permet a cada actor involucrat en el sistema concentrar-se en aquelles tasques que constitueixen el seu know how i el seu centre de creació de valor afegit, inclòs el propi sector públic que pot reduir les complicacions corporatives i organitzatives derivades de l'assumpció de tasques que no formen part del seu nucli principal d'activitat ni estan entre les seves millors capacitats

Evidentment, la convivència d'operadors públics i privats en la prestació de serveis públics no és una novetat en si mateixa. En canvi, sí que ho és el seu volum, l'àmbit en què operen –municipal– i l'àrea on s'ubiquen –serveis socials–. Un mercat de caràcter mixt, públic i privat, obliga a gestionar tot un mercat, a més d'uns serveis públics, i això requereix d'una capacitat important i sobre tot diferent de la disponible actualment per a la gestió de la cooperació.

Hi ha molts temes per avançar en aquest terreny: dis-

El desplegament del Sistema de Serveis Socials i del Sistema d'Atenció a la Dependència comporta un canvi estructural de molt llarg abast en el sector

seny de models de cooperació i contractualització, polítiques de preus, sistemes de gestió de la compra de serveis, finançament d'inversions, sistemes de coordinació, sistemes de control i avaluació, generació de sinèrgies entre sector públic, social, cooperatiu i mercantil...

Així doncs, tal com ja succeeix ara, la cooperació públicoprivada és i seguirà sent, una eina clau per a la gestió dels nous sistemes de serveis socials. Com és lògic, la capacitat del mercat per adaptar-se a un sector emergent, enfrontat a un creixement tan fort com el que es proposa ara, no és immediata. Una de les dificultats més grans que s'han identificat és la de trobar operadors especialitzats en el sector i especialment operadors de grandària petita o mitjana vinculats al territori i capaços de créixer al ritme de les necessitats i objectius plantejats.

Per tal que la cooperació pública-social-privada aporti tot el valor que s'espera d'ella és necessari desenvolupar i consolidar un sistema d'operadors diversificat i adequat a les característiques i condicions operatives de les diferents administracions públiques, evitant especialment la conformació d'una estructura d'oligopoli en el sector. A més, cal parar especial atenció als municipis petits, que el mercat d'operadors tendeix a menystenir. En aquest sentit, cal posar èmfasi un cop més en la necessitat de mancomunar els serveis municipals, a fi de garantir unes unitats de gestió amb estructura i dimensions raonables, per fer viable i eficient aquesta gestió i també per optimitzar la contractació amb el mercat quan correspongui.

El mercat de treball

Un àmbit específic de l'escenari de producció de serveis socials, central i especialment delicat i complex, és el dels treballadors del sector i el mercat laboral. El mercat de treball del sector dels serveis socials i dins d'aquest el de la dependència, està extremadament desestructurat. Com ja s'ha constatat a bastament, el desenvolupament professional, remuneratiu, contractual, social i tècnic, juntament amb el marc de relacions laborals i de negociació col·lectiva, són molt precaris. La constatació que es comparteix àmpliament és que els serveis socials i d'atenció a la dependència són esclaus d'un seguit de deficiències del mercat laboral. Aquestes deficiències són les següents:

1. Condicions laborals precàries, malgrat els avenços aconseguits, que converteixen l'escassetat de recursos humans en un mal crònic del sector.
2. Concurrencia de diverses titulacions per a feines iguals o molt similars, subjectes a convenis col·lectius diferents i amb condicions laborals igualment diferenciades –treballadors familiars, auxiliars de la llar, auxiliars d'ajuda a domicili, tècnics d'atenció sociosanitària, auxiliars d'infermeria...–
3. Absència d'un marc acreditatiu per als diferents perfils professionals, que clarifiqui responsabilitats, millori les relacions laborals i garanteixi la qualitat del servei.

En matèria de serveis socials és imprescindible dotar-se de sistemes d'agregació de municipis que permetin assolir dimensions crítiques mínimes i ajudi a simplificar el sistema organitzatiu

4. Mancances en el terreny de la formació i la titulació.
5. Baix prestigi social d'unes professions que tot sovint s'exerceixen com a darrera opció i sempre com a solució transitòria.
6. Finalment, i no per això menys important, i probablement com a conseqüència de tot plegat, falta de candidats per treballar en aquest sector i forta dependència de la immigració que necessita d'un procés complex d'integració en el mercat de treball.

De fet, ja és complicat trobar personal per treballar en el camp dels serveis socials, i encara ho és més trobar personal qualificat capaç de produir serveis de qualitat. La formació és l'antidot que més sovint es prescriu com a solució a la manca de recursos humans. Tanmateix, es tracta d'un sector socialment poc consolidat, estigmatitzat com a treball eminentment femení i també precaritzat. I aquesta percepció no canviarà si no varien les condicions laborals. Mentre les condicions laborals siguin les que són, possiblement hi haurà poques persones disposades a treballar-hi i, si ho fan, molt probablement només serà de manera transitòria. Les conseqüències es comencen a fer notar. Hi ha municipis que es veuen abocats a repercutir aquestes dificultats en l'usuari, tot reduint la intensitat de la cura o la qualitat assistencial.

La qualificació i la dignificació de les professions implicades, molt especialment de les que s'orienten a la tasca d'atenció domiciliària, juntament amb l'ordenació i l'acredi-

tació tant de titulacions i perfils professionals com d'operadors privats que treballen en el sector i l'ordenació del marc de contractació i de negociació col·lectiva són alguns dels aspectes que cal abordar amb urgència. En aquest terreny, els ajuntaments no hi tenen formalment cap participació directa. Patronals i sindicats han de resoldre el problema, i els ajuntaments gairebé mai no són patrons. No obstant això, sí que tenen instruments al seu abast que poden ajudar a fer avançar el sector en la millora de l'escenari comproment els operadors a treballar en aquella direcció i assumint la part de cost estructural que els pertoca en la remuneració laboral. Els ajuntaments –i també, potser amb més força, la Generalitat– han de liderar, i si convé forçar, millores en l'escenari laboral, malgrat les dificultats intrínseques de la seva posició com a agents externs a la negociació col·lectiva.

Pel que fa a l'escassetat de recursos humans disponibles per al sector, hi ha experiències en què ajuntaments i empreses han col·laborat estretament amb les àrees de promoció econòmica local i amb el Departament de Treball en processos de formació, capacitació i reclutament de professionals. Cal aprofundir en aquesta línia, sense cap mena de dubte.

Igualment, cal revisar les polítiques de gestió del personal tècnic propi dels ajuntaments. També en aquest àmbit cal reestructurar i créixer. Alguns municipis han començat a redissenyar l'estructura organitzativa, han reubicat personal experimentat en nous llocs que requereixen més responsabilitat o més experiència, al mateix temps que els

La creació dels contractes-programa com instrument de relació entre el Departament i el territori signifiquen un impuls al canvi organitzatiu que els serveis socials necessiten

nous treballadors es destinen a l'atenció primària. La reubicació serveix de reciclatge o promoció professional, i alhora permet millorar la qualitat de l'assistència i dels serveis en general. Sembla que cal consolidar aquesta dinàmica obrint el debat sobre el disseny de carrera professional.

Capacitat de gestió

L'escenari de gestió tant autonòmic com local es veu fortament afectat a diferents nivells. D'una part, es produeix un canvi d'escala que no es materialitza plenament encara, però que ben aviat es farà evident. D'altra part, la universalització dels serveis socials i la transformació d'aquests serveis en drets subjectius reconeguts i exigibles augmenta notablement les responsabilitats del sector públic i el seu compromís envers la ciutadania en general i, molt especialment, envers els usuaris efectius. En aquest nivell, l'impacte més fort es produeix per la necessitat de sistematitzar i homogeneïtzar el conjunt del sistema, fins ara molt atomitzat i poc estructurat, en procediments i criteris, des de tècnics –diagnòstic, assignació de serveis, processos, seguiment, avaluació...– passant per econòmics –costos, preus, salaris...– fins a organitzatius.

En aquest sentit, cal afrontar canvis, que de manera genèrica es poden definir «de gestió» i que es concreten en canvis d'estructura, d'organització interna, de funció directiva i de sistemes de producció dels serveis prestats

pels ajuntaments. Mereix una menció especial l'esforç importantíssim que cal fer per assegurar una gestió consistent i estable de les relacions dels serveis socials amb el sector salut i amb els serveis sanitaris, tot evitant la sanitarització del sistema i l'ofegament del creixement qualitatiu i quantitatiu que cal que tinguin necessàriament els serveis socials. Potser l'element més rellevant d'aquesta necessitat deriva de l'exigència de mantenir una visió social, comunitària i familiar del tractament de la dependència, típica dels serveis socials, enfront d'una visió individual de la persona dependent o necessitats d'atenció social, més pròpia de la lògica sanitària.

La cultura i la capacitat de gestió en el sector dels serveis socials és encara baixa. Aquesta debilitat és lògica en un sistema petit i feble com el que hi havia fins ara. Però tot i que era important, no resultava tan decisiva com ho és ara i com ho serà els anys vinents. El volum de recursos, de serveis i sobretot d'usuaris ha de créixer exponencialment, i només un sistema estructurat i ben gestionat pot acompanyar aquest creixement.

En aquest àmbit, els requeriments que planteja la nova Llei de Serveis Socials i la nova Llei de la Dependència afecten, com a mínim, les àrees de gestió següents:

- a) Planificació estratègica i operativa del creixement.
- b) Disseny organitzatiu.
- c) Gestió econòmica i financera.
- d) Gestió de costos.

La integració vertical –entre diferents nivells de govern– i horitzontal –entre els sectors sanitari i social– fa de la gestió de la informació un factor clau per l'èxit del sistema de serveis socials

- e) Disseny de processos.
- f) Gestió de recursos humans.
- g) Gestió de serveis i comunicació.
- h) Gestió de la contractació pública.
- i) Control de gestió i avaluació.

Avui, en el sector de serveis socials a Catalunya hi ha una gran experiència acumulada per una xarxa de quadres polítics i gerencials, però en molt pocs casos es compta amb capacitats tècniques de gestió i amb instruments de treball consolidats. Probablement aquest sigui el factor crític més estructural i més urgent de resoldre. Per fer-ho hi ha dues vies de treball principals:

- a) Formació dels responsables de la gestió del sistema.
- b) Desenvolupament d'eines i instruments formalitzats de gestió

La gestió del temps i del canvi

El disseny i el desplegament de la Llei de la Dependència ha mantingut una relació estranya amb el temps. Un temps molt llarg per al plantejament, molta velocitat en la gestació i un desig inviable d'immediatezza en el desplegament. Cal assegurar que la bona notícia no acabi en frustració i decepció. I en bona mesura, això dependrà de les expectatives que es generin en la ciutadania respecte a la

velocitat i la capacitat de resposta que pot tenir aquest sistema. Ja es pot afirmar ara que el desajust entre compromisos i expectatives i el desplegament real de serveis i de capacitat d'atenció dona un balanç poc ajustat. Un dels reptes principals és ara el d'ajustar, amb realisme, les capacitats econòmiques, tècniques i organitzatives d'atenció a la ciutadania amb els compromisos adquirits.

En el fons d'aquesta situació hi ha dues realitats que costa d'encaixar. D'una banda, la necessitat de posar en marxa una política forta de serveis socials i d'atenció a la dependència, ajornada durant molts anys i que no admetia més demora. Ara –i és una gran notícia– ja està irreversiblement en marxa. D'altra banda, el canvi que cal fer en la base organitzativa que s'ha d'encarregar de posar en funcionament i de desplegar aquesta política. El problemes principals que planteja la situació són:

- a) Prendre consciència d'aquesta realitat i molt especialment de la necessitat de canvi profund de l'actual Sistema de Serveis Socials: hi ha un canvi d'escala i un canvi de model.
- b) Reconèixer que aquest canvi requereix un procés d'aprenentatge individual i col·lectiu que no es pot fer a curt termini, entre d'altres coses perquè serà inevitablement un aprenentatge en bona mesura experiencial i basat en processos de prova i error.
- c) Assumir que cal compaginar la perspectiva a mitjà termini, defugint fantasies d'èxits i resultats brillants d'avui

En el sector de serveis socials hi ha una gran experiència acumulada a nivell polític i gerencial, però poques capacitats tècniques de gestió i instruments de treball consolidat

per demà, amb el fet que s'ha de treballar en aquest projecte estratègic començant a oferir resultats parcials a la ciutadania des del primer dia. Per tant, combinar objectius a curt, mitjà i llarg termini que es reforcin mútuament i assegurin l'avenç del projecte.

- d) Ressituar l'expectativa de la ciutadania davant de la proposta de política de serveis socials i d'atenció a la dependència.

El sector i les persones que hi treballen són conscients que el nou sistema requereix temps i canvis profunds. La direcció política i gerencial del sistema públic i dels operadors privats té aquí la responsabilitat màxima, i depèn d'ells principalment que el procés de desplegament i de canvi sigui positiu i efectiu. I en aquests sentit, la capacització en gestió és una eina central per al desplegament adequat dels nous sistemes. Per tant, en aquest escenari, la disponibilitat o no de capacitat de gestió es convertirà en la variable principal. I es pot concloure que la construcció de capacitats de gestió relativament sofisticades –mercat mixt, intersectorialitat, serveis de risc, finançament complex, estructura productiva molt contractualitzada...– és la clau de volta del futur. Aquesta capacitat de gestió haurà d'afrontar la necessitat de millorar sensiblement la capacitat tècnica i sobretot la capacitat de treballar en equip i intersectorialment. L'agenda de treball pendent és, per tant, força densa. |

+ INFO

Fonts

- Llei 39/2006, de 14 de desembre, de promoció de l'autonomia personal i atenció a les persones en situació de dependència. Congrés de Diputats.
- Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials. Parlament de Catalunya

Enllaços

- Departament d'Acció Social i Ciutadania – Generalitat de Catalunya
www.gencat.cat/benestar